

 il Mulino

L'impresa moderna

JOHN ROBERTS

ECONOMIA e MANAGEMENT

petrolio e viceversa. Questa variabilità non costituisce un incentivo per i dipendenti ed è costosa; al contrario, sarebbe meglio rimuovere le distorsioni dei prezzi di mercato dalla valutazione della performance. E quanto ha fatto BP, un'impresa energetica globale, impiegando il *self-help* — ovvero la variazione di performance non attribuibile alla variazione del prezzo del petrolio (e dei tassi di cambio) — nel sistema retributivo. Ciò consiste nell'utilizzare due misure, il guadagno effettivo e il prezzo del petrolio, per fornire indicazioni migliori di ciò che le persone facevano all'interno dell'impresa.

Bisogna sottolineare che questo «principio dell'informatività» impone di applicare in modo sottile il detto secondo cui le persone non dovrebbero essere ritenute responsabili per le variabili che non possono controllare. Di certo una misura che non corrisponde all'impegno dell'agente non deve essere utilizzata da sola come base del suo compenso. Dopotutto, il nostro obiettivo è quello di indurre l'impegno; quindi fondare la retribuzione solo su un fattore che non è correlato a ciò che stiamo tentando di produrre non ha alcuna utilità. Ma una variabile correlata alla distorsione nella misura della performance potrebbe essere utile per valutare la performance stessa, anche se non è direttamente vincolata all'impegno o non lo riflette. La ragione è che la misura aggregata può essere utilizzata per filtrare la variabilità ad essa estranea. Questo è esattamente quello che fa BP eliminando l'effetto del prezzo del petrolio.

Un'altra applicazione di questo principio riguarda la retribuzione dei dirigenti. È pratica comune che questi ultimi ricevano *bonus* basati sui profitti contabili e che parte della loro retribuzione sia legata al prezzo delle azioni (esplicitamente o attraverso la concessione di *stock options*). Si tratta di una pratica insensata dal punto di vista della teoria dell'agenzia a meno che i dati contabili non contengano informazioni non ripeschiate dal prezzo delle azioni e che siano rilevanti per comprendere quanto diligentemente i dirigenti si fanno carico delle loro responsabilità. Secondo un'ipotesi diffusa relativa alla formazione dei prezzi nel mercato azionario — per cui essi riflettono tutte le informazioni pubblicamente disponibili e rilevanti per la valutazione dell'impresa —, i rendimenti contabili pubblicamente disponibili difficilmente forniscono informazioni aggiuntive riguardanti il comportamento dei dirigenti rispetto al prezzo azionario. Per questo non dovrebbero comparire nella determinazione della loro retribuzione: il prezzo delle azioni dovrebbe essere una misura sufficientemente. D'altro canto i risultati contabili dovrebbero dare un'idea abbastanza chiara dell'impegno dei responsabili divisionali o funzionali. Ad esempio, i ricavi potrebbero fornire molte informazioni riguardo l'apporto del direttore marketing; dovrebbero perciò essere utilizzati per determinare il suo compenso anche se gli vengono già concessi altri benefici, quali le *stock options*.

L'impiego di numerose misure per aumentare la precisione della valutazione delle performance può sembrare complicato, ma non lo è. Un esempio noto è costituito dal misurare l'organizzazione vendite attraverso la sua redditività - ovvero ricavi e costi - piuttosto che solamente attraverso i ricavi. Così facendo, anche se gli addetti alle vendite non hanno il controllo sui costi, li si incoraggia a cercare vendite più redditizie piuttosto che a generare maggiori ricavi. Compensare la funzione vendite in base alla redditività è particolarmente importante se così facendo si controllano i prezzi, in quanto tale sistema incoraggia la forza di vendita a tener conto dei costi nelle decisioni di determinazione dei prezzi.

Un altro esempio classico è remunerare un venditore sia sulla base del totale delle sue vendite sia in relazione alla media di tutto il reparto vendite. Considerare il risultato degli altri permette di stimolare in modo migliore quanto impegno la persona ha effettivamente profuso nel suo lavoro, filtrando l'impatto delle condizioni generali del mercato che influiscono sui risultati di tutti i venditori. Ridurre la distorsione nella misura della performance consente di ridurre l'aleatorietà della distribuzione, permettendo di distribuire incentivi più importanti e di stimolare un livello maggiore di impegno. Da qui, emerge una linea guida per la valutazione comparativa di performance (chiamata in tal modo) che porta a far dipendere la remunerazione di un agente da fattori al di fuori del suo controllo: la performance degli altri (amministrativamente si può dimostrare che la distribuzione degli amministratori generali risponde non solo alla performance della loro impresa ma anche alla performance relativa a quella delle altre imprese del settore [Gibbons e Murphy 1990]. Tutto ciò è coerente con l'idea che il ricorso a una misura aggregativa riduca parte della variabilità della misura della performance e permetta quindi valutazioni più accurate del comportamento e incentivi più intensi.

Una forma estrema di questa valutazione comparata della performance ha luogo nei «tornei», in cui il compenso si basa solo sul posizionamento dei vari partecipanti nella classifica della performance e non sulla loro performance in senso assoluto [Lazear e Rosen 1981]. È un sistema derivato dai tornei di golf e di tennis e dagli sport con campionati a squadre, ma è anche utilizzato nel settore vendite, in cui il venditore con il più alto volume di vendite vince. Anche le promozioni sono spesso gare a tutti gli effetti: il migliore vince il premio, che si traduce in uno stipendio più alto, in un riconoscimento di *status* e nell'opportunità di competere per la prossima promozione. Questi tornei possono essere molto utili quando è difficile misurare e specificare quantitativamente i risultati ai quali legare le retribuzioni, pur essendo molto chiaro chi ha svolto meglio il lavoro. Assegnare premi in base alle performance assolute è quindi impossibile, ma il vincitore può essere identificato e premiato. In alcuni casi, infatti, i tornei possono

o per
ere le
ance.
ido il
e alla
stema
effett-
o che
«vita»
verso-
li che
onde
base
ndurre
e non
lcuna
della
stessa,
flette,
filtrare
fa Bp
buzio-
bonus
sia le-
ssione
i vista
ngano
siano
fanno
lativa
rifle-
ti per
nente
guar-
). Per
loro
a suf-
idea
fun-
zioni
ssere
o già

essere efficaci fonti di motivazione, così come le retribuzioni esplicite legate alla performance, ad esempio il cottimo.

Tutti gli esempi precedenti includevano misure di performance più o meno disponibili, perché generate nel normale corso delle attività o per altri fini. Se fosse necessario sviluppare e raccogliere dei dati, si genererebbero costi con un'importante componente di costi fissi. Ciò potrebbe significare che solo una parte delle misure potenzialmente disponibili verrà prodotta e utilizzata. Un'altra ragione che porta al mancato impiego di tutte le misure disponibili è che il sistema risultante potrebbe apparire troppo complicato da comprendere; in un caso del genere, non si potrebbero motivare efficacemente le persone. Questa possibilità sembra limitare la potenziale efficacia di un sistema che si rifà a un gran numero di misure, come alcune varianti del sistema del *balanced scorecard*.

Quando si sceglie tra misure costose, le imprese spesso devono decidere se misurare gli input (i comportamenti) o gli output (i risultati). Tale scelta dipende dalla previa conoscenza del comportamento approvato da parte di chi valuta [Prendergast 2000]. Se chi progetta il sistema di incentivi sa cosa dovrebbe fare l'agente, è probabile che siano efficaci le misure relative agli input: occorrerebbe specificare cosa si dovrebbe fare, controllare se viene fatto, pagare l'agente se lo fa, licenziarlo se non lo fa. Non c'è bisogno di schemi di incentivi fantasiosi, e questo spiega perché la retribuzione legata alla performance non è maggiormente diffusa. Se chi progetta tali schemi non sa cosa deve essere fatto, non può nemmeno sapere quale comportamento osserverebbe l'agente il compito di decidere come arrivarci. Bisogna notare che, nella misura in cui l'incertezza ambientale fa aumentare la probabilità che chi disegna gli incentivi non sappia che tipo di comportamento sia desiderabile, allora la presunta associazione negativa tra incertezza e incentivi può essere rovesciata.

4. «MULTI-TASKING» NELLA RELAZIONE PRINCIPALE-AGENTE

È possibile comprendere meglio la questione estendendo il modello per tenere conto del fatto che l'agente potrebbe occupare il suo tempo in più attività utili al principale. In questo caso, il principale deve motivare complessivamente l'agente sia a impegnarsi sia a distribuire

⁹ A meno che non si sia certi di poter individuare un cattivo comportamento tramite il monitoraggio, l'ammontare pagato sarà necessariamente superiore al livello della migliore opzione esterna per il dipendente, cosicché essere licenziato è costoso e la minaccia di licenziamento è un reale incentivo. Il compenso aggiuntivo è chiamato «salario di efficienza», dal momento che pagare l'impiegato più del suo costo-opportunità fa aumentare l'impegno e l'efficienza.